ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 2, numéro 3

Hiver 2006

Mot de la rédaction

Ce dernier numéro du volume 2 présente un article de M^me^ Marie-Josée Legault sur la gestion de projet et ses effets différenciés selon le genre. L'auteure examine notamment les effets de la gestion par projet sur l'intégration des femmes dans le secteur de la « nouvelle économie ».

L'équipe de la revue a également recensé deux recherches portant sur la formation professionnelle et sur les représentations de la responsabilité sociale des entreprises.

Rappelons qu'au terme de chacun des volumes de la revue Regards sur le travail, un recueil des articles de fond est publié sur format papier. C'est ainsi que paraîtra au printemps 2006, une compilation des articles de M. Dalil Maschino sur l'industrie du vêtement au Québec, de M. Jacques Hamel sur l'insertion de la génération dite numérique dans la « nouvelle économie » ainsi que celui de M^me^ Marie-Josée Legault, évoqué précédemment.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes encore nombreux à consulter notre revue et nous vous en sommes reconnaissants. Nous espérons que ce numéro saura toujours vous plaire.

L'équipe éditoriale

SOMMAIRE

Mot de la rédaction

Article de fond

La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre 2

Résumés de recherches

La formation qualifiante et transférable en milieu de travail 19

Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises au Québec : un éclairage sociologique 21

Démarches vécues en entreprises

Un séminaire pour faciliter le retour au travail amène les parties à envisager la concertation et le partenariat à long terme - Le cas de l'usine de Fjorcell inc. (Jonquière) 23

Les équipes de travail autogérées : est-ce que ça fonctionne vraiment? Le cas de l'usine La Doré au Lac-Saint-Jean 27

Analyse d'un événement

Le Régime québécois d'assurance parentale 30

Politique éditoriale **34**

2007-02506/

Article de fond

La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre

Par Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio[1]

Dans les emplois hautement qualifiés des services technologiques aux entreprises, on constate une persistante non-mixité de la main-d'œuvre. On peut l'expliquer par la combinaison du mode d'organisation du travail emprunté, soit la gestion par projets, l'individualisation de la relation d'emploi dans ce secteur non syndiqué, les longues heures de travail, l'absence ou la faiblesse des politiques de ressources humaines, l'évaluation fondée sur le critère de l'engagement, la mesure de l'engagement par le présentéisme, le pouvoir discrétionnaire du chef de projet et, enfin, la mobilité des professionnels dans un système de carrières nomades. Cette combinaison de facteurs confère un immense pouvoir de régulation à deux acteurs absents du traditionnel système de relations industrielles : le client et l'équipe de projet (composée de pairs).

Introduction

Les résultats qui sont présentés dans ce texte sont tirés d'une enquête portant sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) menée auprès du personnel hautement qualifié des services technologiques aux entreprises de ladite « nouvelle économie », entre janvier 2001 et avril 2002 (professionnels et hauts gestionnaires)[2].

Ce projet de recherche visait des objectifs théoriques et pratiques : relever les conditions et les pratiques formelles et officieuses en vigueur, comparer les résultats obtenus dans les secteurs de la nouvelle économie avec ceux obtenus dans des bureaucraties plus traditionnelles, analyser les principaux facteurs de succès et d'échec des mesures et des pratiques et les situer par rapport au corpus de travaux existants, proposer des stratégies d'action locales et politiques en matière de CVP.

Les résultats nous ont cependant amenées à dépasser le seul horizon de la CVP pour situer cette réalité dans un cadre bien plus vaste qui comprend les relations de travail dans la nouvelle économie, le type de gestion des ressources humaines qu'on y pratique et la problématique de l'équité en emploi chez les travailleuses hautement qualifiées. Ce n'est qu'à la condition de tenir compte de ces divers éléments qu'on peut expliquer les pratiques de CVP remarquées dans ce secteur et aussi tenter d'en prévoir les effets; ces pratiques s'inscrivent dans une mutation profonde des relations de travail et des rapports sociaux en général, qui compromet l'équité en emploi. Dans ce secteur des services technologiques aux entreprises, en effet, fortement inspiré des principes de ladite nouvelle économie, on constate une persistante non-mixité de la main-d'œuvre.

Le présent texte résume ce qui, dans nos travaux antérieurs, vise à répondre à la question suivante : peut-on trouver un fondement à cette ségrégation professionnelle dans la forme de l'organisation du travail, soit la gestion par projet? Diverses particularités de cette forme d'organisation du travail permettent d'envisager des pistes que nous jugeons fécondes.

Quelques précisions quant à la méthode

Notre échantillon d'entreprises se situe dans la région montréalaise du Québec (Canada). On y trouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles utilisées comme secteur de comparaison :

---

1. Marie-Josée Legault est professeure titulaire de la Télé-université à l'Université du Québec à Montréal.

   Stéphanie Chasserio est doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et est également professeure au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Lille.

2. L'enquête a été financée par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre d'un programme d'Action concertée sur le travail en mutation.

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises :
  - une entreprise développant des produits de tests en matière de télécommunication (TI-1);
  - une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées en télécommunications, en commerce électronique et en logiciels de gestion (TI-2);
  - une entreprise offrant des conseils stratégiques en communications multimédia (TI-3);
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (haute technologie) (Optique I et Optique 2);
- deux bureaucraties plus traditionnelles, servant de secteur de comparaison :
  - la division informatique d'une compagnie d'assurances (Assurances-I),
  - la division informatique d'une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires (Gestion immobilière).

Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet), idéalement un homme et une femme, quand cela était possible, et dix à douze employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel : analystes en informatique, analystes-programmeurs, analystes de systèmes, architectes de systèmes, ingénieurs de tests, concepteurs de logiciels, ingénieurs en optique, ingénieurs de procédés, ingénieurs aux opérations, chercheurs en optique-photonique, ingénieurs en informatique, gestionnaires.

Pour la répartition des genres, du statut familial et du nombre d'enfants chez les répondants, nous renvoyons le lecteur au rapport final de l'enquête (Legault, 2004) pour de plus amples informations.

Le but de cet article n'étant pas de discuter en profondeur de la notion de nouvelle économie et la concision exigeant des compromis, plutôt que de définir la nouvelle économie par des secteurs d'activité économique aux contours précis, ce qui ne nous semble pas approprié, ici nous l'avons plutôt définie comme une forme ou un mode d'organisation auquel les cinq organisations recrutées s'apparentent. Nous y revenons plus loin.

Si les cinq organisations dites de la nouvelle économie sont de petites et moyennes organisations (PME), les deux bureaucraties sont, en revanche, de grande taille et cela n'est pas fortuit. Pour mettre en évidence les caractéristiques propres des organisations de la nouvelle économie, il faut les opposer à des organisations proposant les mêmes services dans une forme d'organisation plus traditionnelle. Or, l'alternative se retrouve dans les grandes bureaucraties.

Loin d'être négligée, la différence de taille entre les organisations peut rendre compte de certaines différences dans les résultats, lorsque tel est le cas. Toutefois, sans sous-estimer l'importance de cette différence entre nos deux groupes d'organisations, nous avons été à même de confirmer que les divisions informatiques des grandes bureaucraties fonctionnent avec une relative autonomie quant à certaines règles formelles en matière de gestion des ressources humaines. Elles calquent, à ce point de vue, leurs pratiques sur les petites organisations de services informatiques aux entreprises plutôt que sur les grandes organisations bureaucratiques dont elles relèvent.

De façon assez remarquable, notre équipe a été autorisée à pénétrer dans cinq entreprises de la nouvelle économie, fait assez rare. Dans les sept organisations, elle a réalisé 88 entretiens en profondeur, avec des professionnels hautement qualifiés de l'informatique. Ces entretiens, d'une durée d'une heure et demie à deux heures, furent enregistrés.

La mixité du secteur d'emploi scientifique et technologique

Au Québec, le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie[3] (CETECH, 2004 : 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés de la science et de la technologie comme les personnes qui travaillent ou peuvent travailler dans ces professions, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences pures ou de la nature (physique, chimie, biologie,...), des sciences appliquées (génie, architectures, informatique) et des sciences de la santé (médecine, soins infirmiers, pharmacie...) et/ou qui exercent des professions requérant habituellement un tel diplôme. On les retrouve au Québec dans les principaux secteurs dits de haute technologie qui y fleurissent, soit : la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces, l'architecture, le génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques, les services de recherche et de développement scientifiques. L'ensemble représente 5,1 % de l'emploi total au Québec en 2002 (CETECH, 2004 : 19 et 148). C'est dans ce sous-groupe que se situent les professionnels que nous avons interrogés.

Le secteur des services technologiques aux entreprises est un secteur économique où les femmes restent faiblement représentées chez les travailleurs hautement qualifiés, une tendance encore dominante de façon générale. Au Québec, on observait récemment chez les femmes une augmentation plus rapide de l'effectif que chez les hommes :

> Les industries de haute technologie comptent une bonne part de main-d'œuvre hautement qualifiée et les deux tiers des emplois y étaient occupés par des hommes en 2002. Les nouveaux emplois créés dans le secteur au cours des années 1990 ont donc été occupés en majorité par des hommes; toutefois, proportionnellement, ce sont les femmes qui ont surtout bénéficié de ces emplois, le taux annuel moyen de croissance de l'emploi dans le secteur entre 1987 et 2002 ayant été de 7,5 % chez les femmes et de 5,1 % chez les hommes. Ainsi, malgré une présence dans le secteur qui demeure faible, les femmes y ont raffermi leur position au cours des quinze dernières années : alors que le quart des emplois du secteur leur revenait en 1987, elles en occupent le tiers en 2002 (CETECH, 2004 : 149).

Cependant, malgré cette belle percée, dans les sciences naturelles et appliquées, les femmes ne représentent que 22 % de l'effectif hautement qualifié en 2002 (CETECH : 146). Selon Habtu (2003), les femmes représentaient 46,9 % de l'ensemble de la population active au Canada en 2001, mais seulement 27 % des travailleurs des technologies de l'information (TI). Là encore, des différences existaient entre les différentes professions; à titre d'exemple, les femmes ne représentaient que 17,7 % des ingénieurs logiciels (Habtu, 2003, cité dans OCDE, 2004 : 257). Pour fins de comparaison, les femmes hautement qualifiées se trouvent surtout dans les soins de santé, les services sociaux (où 76,5 % de l'effectif hautement qualifié en 2002 est féminin) ainsi que dans les sciences sociales, l'enseignement et l'administration publique (où 66,6 % de l'effectif hautement qualifié est féminin) et les arts et la culture (où 52,5 % de l'effectif hautement qualifié est féminin). S'il y a des progrès dans la mixité des emplois qualifiés, il y persiste toutefois un phénomène de ségrégation professionnelle.

En Europe, selon Panteli, Stack, Atkinson et Ramsay (1999), les femmes restent sous-représentées dans ce secteur et dans certains pays (Allemagne, Italie, Belgique et Royaume Uni) on assiste même à une diminution de la présence des femmes parmi les concepteurs de logiciels. C'est au Royaume-Uni que la baisse est la plus importante :

3. Unité d'Emploi-Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec) dédiée à l'amélioration de la connaissance du marché du travail de l'emploi hautement qualifié et des secteurs de haute technologie.

> Pendant les années 80, les femmes comptaient pour le quart de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information au Royaume-Uni. Depuis le début des années 90, décennie pendant laquelle les femmes constituaient 45 % de la main-d'œuvre de ce pays, la part des femmes s'est tenue entre 20 et 22 % de la main-d'œuvre en moyenne, atteignant même 19 % en 1993. De la même façon, Wright (1996) repère une même tendance à augmenter pour ensuite baisser dans le même secteur, aux États-Unis ; cela l'amène à conclure à une re-masculinisation du champ après deux décennies de féminisation (traduction libre, p. 170).[4]

Cette faible représentation des femmes dans ce secteur d'activité ainsi que cette tendance à la baisse dans les professions liées aux nouvelles technologies sont confirmées par de nombreuses études menées dans les pays de l'OCDE et en Europe (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouville, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004 : 14-20). On y lit entre autres que :

> Une chose ressort cependant clairement; si les femmes sont sous-représentées dans le grand secteur économique des technologies de communication et d'information, leur sous-représentation est encore plus critique dans les emplois spécialisés propres au secteur, dans lesquels on compte 15 % de femmes aux États-Unis en 1999, et 17 % en 2001 (traduction libre; Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouville, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004 : 18-19).[5]

Il n'y a enfin qu'une faible proportion de femmes (moins de 20 %) dans les métiers des TIC en Belgique (Vendramin et Guffens, 2005 : 77).

Dans les cas du Québec et de l'Europe, on constate donc une faible représentation féminine dans le secteur des services informatiques. Une telle tendance, à la lumière des données recueillies, n'étonne guère et nos observations serviront à en étayer le pourquoi.

La mixité dans les organisations de notre échantillon

Nous avons calculé le taux de mixité des postes liés aux services technologiques dans les organisations de notre population, soit la part des femmes occupant ce type de postes sur le total de l'effectif occupant ces postes.

Si des différences bien nettes apparaissent entre les deux grandes bureaucraties et les cinq organisations dites de la nouvelle économie, de grands écarts séparent en outre ces cinq organisations entre elles, comme l'illustre le tableau I.

4. L'extrait original se lit ainsi : During the 1980s, women accounted for a quarter of the workforce in the IT industry in the UK. Since the early 1990 during a period when women accounted for some 45 % of the UK labour force, the average proportion of females in IT has ranged between 20 % to 22 %, falling to 19 % in 1993. Similarly, Wright (1996) has identified similar rising and then declining trends in the IT industry in the US, and talks of a remasculinisation of the field after two decades of feminisation (p. 170).

5. L'extrait original se lit ainsi : One statement is however clear: while women are under-represented in ICT sector employment, they are even more severely under-represented in ICT occupations, making up only 15 % of ICT workers across the EU as a whole in 1999, 17 % of IT professionals in 2001 (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouville, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004 : 18-19).

Tableau I

Taux de mixité dans les emplois hautement qualifiés liés aux services technologiques aux entreprises, dans les sept organisations visitées

Entreprise	Taux de mixité (%)
Assurances-I	31,8
Gestion immobilière	38,5
TI-1	1,7
Optique 1	8,3
Optique 2	8,8
TI-2	28,8
TI-3	28,7

Notre échantillon d'entreprises n'ayant aucune prétention à la représentation statistique du secteur (laquelle requerrait d'ailleurs une précision pas encore atteinte des contours des services technologiques aux entreprises), toute interprétation de cette distribution doit se formuler prudemment. Elle vous est d'abord fournie pour sa vertu d'indiquer que la part des femmes, dans l'effectif des postes liés aux services technologiques dans les sept organisations constituant notre population, ne dépasse jamais le tiers – ou, si tel est le cas, de peu. Cette conclusion s'apparente aux statistiques plus générales déjà vues. Cependant, on ne peut passer sous silence dans cette distribution la différence entre les bureaucraties et les PME des services technologiques aux entreprises.

À ce sujet, Robinson et McIlwee (1989, 1991) ont mis en évidence d'importantes différences selon le genre d'entreprise dans l'ouverture aux femmes ingénieures, entre autres en comparant une entreprise de haute technologie avec une grande bureaucratie péri-gouvernementale. Selon cette étude, les grandes bureaucraties, sans être exemptes de discrimination, favorisent davantage les carrières des femmes ingénieures que les petites entreprises de haute technologie. Cela s'expliquerait entre autres par le contre-pouvoir que les règles bureaucratiques formelles permettent aux femmes d'opposer aux règles informelles de la profession très empreintes de la culture masculine qui y domine. Fondeur et Sauviat (2002 : 45-47) notent que les professionnels des services informatiques aux entreprises ont tendance, après quelques années, « à passer en fixe », c'est-à-dire à se faire engager par une entreprise-client, car la consultation « est un métier de jeunes » (entre autres à cause des exigences du métier sur le plan des heures de présence et de la disponibilité); cela sous-entend que les conditions sont moins dures dans les entreprises-clients.

Malheureusement, l'étude ne distingue pas les hommes des femmes à ce même point de vue, alors que l'argument des heures de présence et de la flexibilité exigée est pertinent pour les femmes, comme on le verra.

Cependant, ces résultats sont contredits par Eaton (1999), auteure selon laquelle des changements favorables aux femmes sont survenus dans les petites entreprises de la nouvelle économie embauchant des ingénieurs (spin-offs, start-ups), tandis que d'autres comme les universités, les organismes de recherche et développement, l'administration publique et les grandes bureaucraties industrielles tardent à changer leurs politiques et leurs pratiques. Eaton a interrogé 30 chercheurs (13 hommes, 17 femmes) dans deux PME de la biotechnologie; dans chaque firme, le groupe de personnes interrogées constituait la moitié du personnel scientifique de la firme. Vingt-trois de ces personnes sur 30 ont des enfants. Ces résultats accréditent une thèse féministe selon laquelle les bureaucraties ont un fonctionnement intrinsèque propre à discriminer les femmes (Ferguson, 1984, Savage et Witz, 1992).

Ne pouvant trancher ce débat avec un échantillon d'organisations si peu représentatif, nous nous emploierons avant tout à détacher de l'ensemble de nos conclusions celles qui permettent d'expliquer la faible mixité de ce secteur d'emploi.

Esquissons donc, dans un premier temps, les grandes particularités de l'organisation du travail dans le secteur, pour ensuite mettre en évidence les « effets de genre » des conditions de travail mises en place dans ce secteur d'emploi. Situons auparavant la population d'organisations à l'étude dans la soi-disant nouvelle économie.

La notion de nouvelle économie

La notion de nouvelle économie est encore controversée et sa définition, loin d'être consensuelle... Voici, en bref, les conditions retenues à titre de cadre de référence pour choisir les entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête.

La nouvelle économie se met en place à la faveur d'une double révolution, électronique et libérale, issue des États-Unis, principalement après 1995. En effet, la nouvelle économie a émergé à ce moment du XXe siècle parce que la révolution de la technologie de l'information offrait la base matérielle indispensable à une économie fondée sur l'information (Castells, 1998 : 53-54 - 93) et sur sa diffusion dans les activités de production. On dit volontiers, par exemple, que c'est une économie du savoir parce que la productivité et la compétitivité des agents de cette économie (qu'il s'agisse d'entreprises, de régions ou de nations sur l'échiquier mondial) dépendent essentiellement de leur capacité à générer, à traiter et à appliquer informations et connaissances (Lesemann et Goyette, 2003 : 2-7 et Stehr, 2002). En outre, ses gestionnaires professent souvent l'importance de revenir aux grands principes de la doctrine économique libérale ou expliquent par ce recours, la remarquable expansion économique pendant les années 90, aux États-Unis, accompagnée d'une baisse continue de l'inflation.

La nouvelle économie est mondiale et globale parce que non seulement les activités clés de la production, mais aussi de la consommation et de la distribution sont organisées à l'échelle planétaire. Les organisations vouées aux services professionnels aux entreprises (parmi lesquels on trouve les services technologiques), secteur hautement concurrentiel, fournissent au moins la moitié de l'emploi dans ce secteur (Drolet et Morissette, 2002 : 51).

Pour qui s'intéresse cependant aux relations de travail qui se mettent en place dans les organisations de ce secteur qu'on appelle la nouvelle économie, retenons comme foyer d'intérêt principal que les années 90 ont d'abord donné lieu, non seulement en Amérique mais aussi en Europe occidentale, à l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation qu'on a appelée, en France, l'organisation libérale (Chatzis, Mounier, Veltz et Zarifian, 1999; Courpasson, 2000) ou l'organisation flexible (Périlleux, 2001), en Grande-Bretagne et aux États-Unis l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne (Ashkenas, Ulrich, Jick et Kerr, 1995, Castells, 1996, Drucker, 1988, Galbraith, 1993, Palmer et Dunford, 1997, Powell, 1990, Quinn, Anderson et Finkelstein, 1996, Snow, Miles et Coleman, 1992, Volberda, 1998). Cette nouvelle forme se caractérise par un ensemble de principes formant un modèle alternatif de gestion des entreprises et de la main-d'œuvre dont on prétend qu'il renouvelle et transforme le modèle de l'entreprise bureaucratique d'une ère industrielle en déclin : disparition ou aplatissement des hiérarchies de commandement et de contrôle, responsabilisation de travailleurs qu'on dit autonomes, en particulier lorsqu'ils sont très qualifiés et qu'on recherche, au moins en partie, l'innovation; remise en cause du compromis fordiste, exigence d'un haut niveau de flexibilité du travail, disparition des garanties d'emploi, des dites rigidités salariales, des horaires stables ou prévisibles, etc. Cette nouvelle forme d'organisation serait requise par les nouvelles conditions de la concurrence internationale engendrées par l'ouverture des marchés mondiaux.

Dans ces organisations, les activités sont souvent gérées selon le mode des projets[6], car il s'agit là de l'une des innovations en matière d'organisation du travail qui permet d'en implanter les caractéristiques saillantes (Courpasson, 2000 : 187). À la différence de nos premières prétentions, le mode de gestion par projet n'est pas l'apanage des PME des services aux entreprises et il est implanté dans six des sept organisations que nous avons visitées. Les organisations de comparaison avaient été choisies pour comparer des professionnels de l'informatique affectés à des postes de même nature et de même niveau que ceux des cinq autres, mais soumis à une forme différente d'organisation du travail. Ce critère de comparaison entre les cinq entreprises de la nouvelle économie et les deux grandes bureaucraties devient caduc d'entrée de jeu. Pour ce qui est de l'entreprise Gestion immobilière, qui ne pratique pas la gestion par projet, rappelons que tous les professionnels des sept organisations, dans leurs activités, pour l'essentiel, transigent avec des clients; la principale différence réside dans le fait que les clients des professionnels de la nouvelle économie sont externes et changeants, alors que ceux des bureaucraties sont internes ou stables. Cela n'en expose pas moins à nos yeux les professionnels des sept organisations aux mêmes contraintes, qui sont exposées plus bas.

Faut-il s'étonner de cette tendance commune? Pas vraiment, car si les cinq organisations de la nouvelle économie ont des activités dans les secteurs traditionnels de la gestion de projet (services informatiques aux entreprises et génie optique de pointe), en revanche, l'une des bureaucraties de comparaison s'est récemment « convertie » à la gestion par projet, qui en adopte les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, autonomie dans l'organisation des tâches assortie de la responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre à l'endroit des clients) sans que sa production en détienne les caractéristiques en soi (Cartwright et Gale, 1995 : 14). En outre, les directions de ces deux bureaucraties ont constitué leurs services informatiques, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières peuvent proposer les services à un meilleur coût, la direction peut décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique. C'est d'ailleurs ce qu'avait commencé à faire l'organisation Gestion immobilière, juste avant notre arrivée. Ses professionnels doivent donc se comporter comme s'ils avaient un client à fidéliser, ce qui est le propre de la gestion par projet.

Le mode d'organisation du travail se résume ainsi. Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service donné. Pour le réaliser, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003, Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou des services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. Les professionnels sont affectés à la production des services mais sont rarement associés à la négociation des contrats dans lesquels on définit budgets et délais... sauf pour estimer, à la demande de la direction, la durée nécessaire pour une opération donnée, à titre consultatif et non décisionnel. Ils doivent par la suite exécuter les travaux qui en découlent en respectant le plus possible les conditions du contrat, impératifs incontournables de la gestion de projet.

6. Nous avons adopté les définitions suivantes : la gestion *de projet* se dit dans les industries où la production prend « naturellement » la forme de projet, soit la production successive d'objets livrables à un prix et une échéance donnés (notamment la construction) et la gestion *par projet* se dit des secteurs économiques récemment « convertis » à cette forme de gestion, dont les entreprises en adoptent les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, certaine autonomie dans l'organisation des tâches assortie de responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre) sans que leur production en détienne les caractéristiques en soi. Logiquement, le terme « gestion par projet » peut englober les deux types et le terme « gestion de projet » a une portée limitée aux secteurs où la forme de projet est inhérente à la production ou à la demande. Le secteur des services technologiques aux entreprises se conforme aux deux définitions.

À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de repêchage qui vise à composer les équipes pour de nouveaux projets en attente. Ce mode d'organisation du travail a de multiples conséquences sur le plan de la culture et de la structure qui, à leur tour, ont d'importants effets de genre.

Les longues heures

Dans l'organisation du travail par projet, nombreux sont les risques inhérents à toute production de services spécialisés, en particulier ceux concernant les dépassements de délai et de budget, car chaque projet est unique et comporte une part d'innovation, donc d'incertitude. Le chef de projet porte la responsabilité de son échec ou de sa réussite, qu'il partage avec les professionnels – producteurs. Or, la réussite correspond à la satisfaction du client, auquel nous reviendrons plus loin, et cela implique de réduire au minimum les dépassements de coûts et de délais.

Le propre de cette forme d'organisation est entre autres de rassembler, au sein de chaque équipe de projet, toutes les contraintes qu'une organisation plus traditionnelle disperse au sein de divers services : délais de production, recrutement de nouveaux clients et prospection de nouveaux contrats, qualité de production, réduction des coûts, etc. En conséquence, les membres d'une équipe responsable de l'implantation, en trois mois, d'un progiciel, par exemple, doivent trancher au quotidien les conflits entre ces impératifs. Ils doivent quant à ces conflits prendre des décisions logistiques qui, chaque fois, ont une importance déterminante pour le succès ou l'échec du projet et, par conséquent, sur leur carrière. Vaut-il mieux sacrifier, par exemple, une phase de test pour respecter les délais, au risque de remettre un produit présentant des bugs, ou privilégier la qualité en prenant son temps, au risque de voir le client s'impatienter avant la remise du produit[7]?

Face à l'ampleur du risque, la solution optimale est souvent de tenter de tout faire et, de ce fait, d'augmenter les heures de travail. C'est là ce qu'on observe et qu'on peut décrire comme un état de formidable mobilisation des employés (Chasserio et Legault, 2005).

Sur ce dernier point, les données ne peuvent être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « avoir une approche client », « être disponible 24 heures sur 24 », « travailleur 24 heures par jour », « ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour », « se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires », « disponible jour et nuit », « dit tout le temps oui, prend tout sur lui », « tenir ses engagements », « disponible à des heures ridicules », etc. Au besoin, travailler à l'étranger pendant plusieurs mois, assurer le soutien permanent au client (demeurer disponible au bout du fil 24 heures par jour) une semaine par mois, implanter de nouveaux systèmes pendant la fin de semaine en sus de sa tâche normale, sont des exigences courantes chez nos répondants, dont plusieurs sont de jeunes mères ou pères ou sont sur le point de le devenir. Le professionnel doit être disponible aux heures de travail du client qui varieront selon le décalage horaire, car on recrute les clients partout dans le monde.

En contrepartie de l'engagement des professionnels à collectivement réussir des projets dont ils se rendent responsables, les heures de travail sont illimitées. Pour toutes les raisons soulevées jusqu'ici, tant les professionnels interrogés que les cadres considèrent que la durée normale de la semaine de travail n'existe pas (et pratiquent la dérision d'une telle notion), car il faut mettre au travail le temps nécessaire pour rendre à terme les projets – quel qu'il soit. Qui plus est, pour éviter les dépassements de coûts, ces heures supplémentaires sont souvent gratuites car les arrangements concernant leur indemnisation se négocient ad hoc avec le gestionnaire de projet (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003).

7. Voir à cet égard Berrebi-Hoffmann (2002).

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures (2), 37,5 heures (3) et 40 heures (2). Pour ce qui est des heures réelles de travail, voici comment se distribuent ceux qui parmi nos répondants travaillent en sus de ces heures formelles, de façon constante au cours de l'année et non exceptionnellement.

Tableau II

Heures de travail réelles, selon le sexe

Heures travaillées par semaine	Femmes (n = 45)	Hommes (n = 43)
Respect des heures indiquées dans le contrat de travail	18 (40 %)	7 (16,3 %)
Heures supp. de 35 à 39 heures	6 (13 %)	
Heures supp. de 40 à 49 heures	18 (40 %)	26 (60 %)
Heures supp. de 50 à 59 heures	3 (6,6 %)	9 (21 %)
Heures supp. au-delà de 60 heures	0	1

On peut alors dire que 46,6 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que 81 % des hommes le font. Certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires.

Dans la plupart des organisations visitées, aucune disposition impérative n'encadre la récupération des heures supplémentaires des professionnels; certaines organisations ont rédigé des politiques, mais... les chefs de projet sont libres d'y souscrire, selon leur estimation de la situation. Les heures supplémentaires peuvent être rémunérées au taux simple ou remises en temps libre (au taux simple), rarement avec primes (au taux et demi ou au taux double). Ces heures peuvent aussi ne pas être rémunérées, ni remises.

Il est rare, enfin, de voir toutes les heures supplémentaires remises. La chose, bien sûr, est courante chez les professionnels, rémunérés en général sur une base annuelle et non à l'heure; mais les heures supplémentaires des professionnels de ce secteur sont non seulement nombreuses, mais aussi constantes (lire aussi à ce sujet Fondeur et Sauviat, 2002 : 17- 20- 84-93).

L'importance des longues heures et la résistance farouche à la réduction du temps de travail (Legault, 2005), les heures supplémentaires non payées, l'indemnisation d'une partie des heures supplémentaires sujettes à négociation avec le chef de projet, selon des critères arbitraires, créent d'importants problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle que supportent avant tout les femmes.

Nous demandions à tous les sujets si, devant les difficultés de la CVP, ils ont déjà songé à passer d'un poste à temps complet, à un poste à temps partiel ou encore à la semaine comprimée. Les réponses sont bien différentes chez les hommes et les femmes. Voici, au tableau III, les résultats détaillés.

Tableau III

Distribution des intentions de réduire les heures de travail ou de les comprimer, selon le sexe

	Femmes	Hommes
Ont déjà songé à réduire ou à comprimer les heures de travail	30/45	8/43
Travaillent à temps partiel	4	0
Invoquent que cela est impossible dans leur type de poste	3	2

La demande de réduction des heures de travail (temps partiel) ou de mesures comme la semaine comprimée provient nettement plus des femmes que des hommes. Les femmes sont aussi bien plus nombreuses que les hommes à refuser ou à réduire les heures

supplémentaires; elles sont en effet 40 % à respecter les heures prévues au contrat contre 16,3 % des hommes (tableau II). Elles sont aussi plus nombreuses, et cela n'est pas sans lien, à refuser de considérer une promotion pour des raisons ayant trait à la CVP, comme l'illustre le tableau IV.

Tableau IV

Distribution des personnes interrogées ayant répondu qui ont refusé/refuseraient une promotion, selon le sexe et selon la nature des motifs invoqués (25 sur 88)

	Femmes	Hommes
Pour des motifs liés à la CVP, au temps mobilisé par des fonctions plus élevées	18	3
Parce qu'ils n'aiment pas les fonctions de gestion et préfèrent le travail technique	1	3
Total des répondants qui ont refusé/refuseraient une promotion (%)	19 (21,6)	6 (6,8)

Dans une enquête réalisée auprès d'une population syndiquée, par comparaison (Tremblay et Amherdt, 2003), un pourcentage non négligeable de travailleurs ont déjà refusé une mutation (25 % des hommes et 15 % des femmes), une promotion (18 % des femmes et 20 % des hommes) ou des responsabilités professionnelles supplémentaires (34 % des femmes et 33 % des hommes) pour des raisons familiales. Dans notre échantillon, la différence agrégée entre les hommes et les femmes est bien plus marquée. Cependant, les refus sont assez concentrés selon les organisations de l'enquête pour qu'on le mette en évidence, dans le tableau V.

Tableau V

Distribution des personnes interrogées ayant répondu qui ont refusé/refuseraient une promotion, selon le sexe et selon l'employeur (25 sur 88)

	Total	Femmes	Hommes
Assurances-I	8	6	2
TI-1	6	4	2
TI-2	4	3	1
TI-3	4	3	1
Gestion immobilière	1	1	
Optique 1	1	1	
Optique 2	1	1	

Pour comprendre cette distribution, il est utile de se rappeler qu'Assurances-I est l'une des bureaucraties de notre population et que les conditions de travail, bien que typiques de l'univers de l'informatique, y sont légèrement plus avantageuses : on y propose une mesure d'aménagement des heures de travail, soit la possibilité d'étaler les 70 heures de travail d'une quinzaine sur neuf jours au lieu de dix, pour libérer la dixième journée (le programme 70-9). La direction de cette organisation a d'ailleurs implanté ce programme à la suite d'une vague de départs coûteuse qui l'a forcée à des remises en question. Cependant, le message envoyé par la direction est clair : les chefs de projet peuvent refuser la pratique du 70-9 dans les équipes qu'ils constituent autour de chaque projet, tout comme ils peuvent refuser la pratique des horaires flexibles dans certaines conditions. Les employés interrogés, tant les hommes que les femmes, en sont bien conscients. Ce sont cependant les femmes qui le déplorent, les hommes le comprennent et s'en accommodent.

Le fait d'avoir des enfants influe assurément sur le recours aux mesures qui permettent de limiter les heures de travail, mais ni l'âge ni le nombre des enfants ne semble influer de façon importante sur ce recours (Chasserio et Legault, 2005). Même si les chefs de projet peuvent refuser que le programme 70-9 s'applique

dans leurs projets, un employé peut toutefois se limiter aux seuls projets dont les chefs l'acceptent. Cela ne sera pas sans conséquence sur sa carrière, au plan de choix de projet, d'évaluation et de promotion par exemple, mais choisir un tel profil de carrière est possible, pour peu qu'on en accepte les conséquences. Les employés de cette organisation ont parfois choisi cet employeur pour cette même raison. Autrement dit, les personnes désireuses de contenir le temps consacré au travail ont plus de chance de s'y retrouver. Quant à TI-1, nous ne pouvons pour l'instant avancer d'hypothèse d'explication.

Mais dans toutes les organisations étudiées, peu importe qu'elles soient de la nouvelle économie ou de grandes bureaucraties, on observe, pour ce qui touche les services informatiques, une résistance à la réduction du temps de travail, aux horaires flexibles, aux congés mobiles pour raisons personnelles et au travail à domicile (Legault, 2005). En effet, qu'il existe ou non des politiques officielles concernant l'indemnisation des heures supplémentaires, le gestionnaire de projet jouit d'une grande discrétion et n'est pas forcé de s'y conformer (Chasserio et Legault, 2005). Tous les professionnels savent qu'en matière d'aménagement des heures de travail et de travail à domicile, tout se négocie ad hoc et repose sur l'arbitraire du chef de projet. Les caractéristiques propres à la gestion par projet éclairent les raisons de cette résistance.

La régulation par le client

Le contrôle direct sur la façon de faire le travail est réduit au minimum sur ces employés qu'on dit très autonomes au sein de l'entreprise; comme Berrebi-Hoffmann (2002 : 32), nous observons que « les informaticiens responsables de leur portefeuille de clients travaillent le plus souvent seuls, dix heures par jour, face à un écran, sans horaire, chez le client ou au siège, avec une autonomie technique et commerciale presque totale ».

Cependant, l'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables, et d'abord celui de satisfaire le client. La recherche de cette satisfaction agit comme un puissant instrument de contrôle, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000, Legault et Chasserio, 2003). Le contrôle n'a en effet pas disparu dans l'organisation libérale qui gère des projets (Courpasson, 2000 : 193). On observe un effet de régulation non négligeable -- et peu coûteux -- dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projet entre eux et aussi les membres des équipes désirant une bonne position au prochain repêchage, un poste dans une autre organisation plus prestigieuse et, éventuellement, une position de chef de projet (Berrebi-Hoffmann, 2002; Courpasson, 2000). Dans un tel contexte, le client devient la figure prédominante et l'enjeu des heures de travail illimitées est verrouillé.

En effet, le rôle des directions des ressources humaines (DRH) est très faible - lorsqu'elles existent - et le chef de projet détient la plupart des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, y compris la gestion des heures de travail. L'autorité en cette matière lui est entièrement déléguée et s'exerce de façon arbitraire puisque les politiques concernant les heures de travail n'existent pas ou ne sont pas imposées mais proposées (Chasserio et Legault, 2005). Or, le chef de projet représente à toutes fins utiles les intérêts du client au sein du projet. Ces organisations maintiennent peu de politiques de gestion des ressources humaines, ni de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, alors que les travaux sur les populations qualifiées soulignent que ce sont là des leviers essentiels de mobilisation (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Scholarios et Marks, 2004).

La régulation par l'équipe

L'équipe joue aussi un rôle régulateur important en ce que, dans un contexte de très grande charge de travail, de délais et de budgets serrés, les pairs sont les premiers à manifester une importante réprobation pour tout refus d'heures supplémentaires, toute journée passée hors du bureau, toute réduction de la disponibilité et de la flexibilité chez leurs collègues. Nombreux sont les impératifs du travail en équipe; chacun est embauché pour des qualifications ou des

expériences particulières, souvent uniques, et on ne peut aisément prévoir le moment où le recours à celles-ci sera nécessaire. L'interaction est souvent évoquée comme constamment nécessaire entre les membres d'une équipe. Le volume de travail est élevé par rapport aux ressources humaines et financières disponibles, car le secteur est hautement concurrentiel (Legault, 2004).

En conséquence, toute liberté prise par rapport à la norme ambiante de flexibilité est perçue comme prise contre l'équipe qu'on abandonne ainsi à son fardeau. La contrainte de la solidarité est très grande; elle entraîne par exemple de devoir être présent au même moment que les autres tant que le chef de projet le juge nécessaire, peu importe les heures (soir) ou les jours (fin de semaine, congés). Se distinguer individuellement par le choix du travail à temps partiel, ou même par le respect d'un horaire régulier dû à la CVP, est vu comme une rupture de cette solidarité et a pour conséquence l'exclusion de certains projets dits exigeants. Ainsi, l'instauration d'un grand contrôle social par les pairs remplace avantageusement un contrôle vertical ou hiérarchique onéreux; il s'ajoute à la concurrence élevée entre les professionnels pour obtenir la conformité des comportements sans le concours d'une lourde hiérarchie (Berrebi-Hoffmann, 2002). Ce contrôle entraîne aussi, pour les raisons invoquées plus haut, la marginalisation des femmes qui demandent des aménagements d'heures de travail et le travail à domicile. Ces dernières sont de plus en plus nombreuses à le demander à mesure qu'elles deviennent mères et tant que les enfants sont jeunes (Chasserio et Legault, 2005).

On le voit bien, la faiblesse des directions et des politiques de ressources humaines ne signifie pas l'absence de régulation, mais bien la régulation par d'autres instances d'une efficacité redoutable. Or, ces effets ne sont que renforcés par la très grande mobilité des experts sur un marché de travail aussi concurrentiel sur le plan des ressources humaines.

Les carrières nomades

Les experts interrogés ont davantage un comportement d'entrepreneur autonome que d'employé, bien qu'ils soient salariés. Par exemple, dans les organisations de notre échantillon, dont les structures sont peu hiérarchisées comme il est fréquent dans la nouvelle économie (Alvesson, 1995, Kunda, 1992), être promu signifiera en général devenir chef d'équipe ou chef de projet, responsable des projets les plus prestigieux ou encore gestionnaire et, le plus souvent, « repêché » par une organisation plus prestigieuse.

On y voit se développer un nouveau compromis, très différent du compromis fordiste qui l'a précédé; on ne valorise plus la relation d'emploi stable, mais la carrière nomade. L'atout dans ce contexte devient la constitution d'une solide réputation, dont le détenteur négociera le prix sur le marché du travail lors de son prochain changement d'emploi (Barley et Kunda, 2004).

À cette fin, la disposition à fournir des heures supplémentaires de travail est de première importance car le client est le facteur premier de la constitution de la réputation. Cette disposition ne doit pas connaître de déclin, car la réputation culminera ou déclinera selon la pente suivie par la carrière nomade. Cela renforce aussi l'effet de genre produit par l'organisation du travail par projet, affectant les femmes qui souhaitent limiter leurs heures de travail.

La transformation de la notion d'engagement

Les risques inhérents aux projets innovateurs sont délégués aux producteurs et la responsabilité qui en découle est censée être un facteur de motivation, mais c'est aussi un facteur d'évaluation dont la portée n'échappe à personne. Le projet est un mode d'organisation du travail socialement très efficace, car il « permet aussi l'identification des personnes les plus valeureuses » (Courpasson, 2000 : 194).

La notion d'engagement au travail a beaucoup évolué dans les secteurs du génie conseil. L'une des principales définitions classiques de l'engagement (Mowday, Steers et Porter, 1979), qui a dominé la recherche sur cet objet pendant une trentaine d'années

sans trop de remise en cause (Guest, 1992), tenait en deux grandes dimensions : premièrement, le désir de demeurer à l'emploi d'une organisation donnée, l'attachement ou la fidélité (continuance commitment) et, deuxièmement, l'adhésion aux valeurs, aux objectifs de son employeur et la disposition à fournir des efforts en conséquence (affective/attitudinal commitment). L'importance, entre autres, de la probabilité de fidélité à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la conjoncture actuelle, au bénéfice des dimensions ponctuelles, liées au rendement de l'employé et à sa contribution à l'entreprise au moment présent (Guest, 1997, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000). De nos jours, l'engagement se mesure davantage par des critères liés à la satisfaction des exigences des clients : attribuer la priorité au service à la clientèle, réduire entre autres le temps et les coûts de réalisation de chaque projet, contribuer à se tailler une bonne place face à la compétition sur le marché (Singh et Vinnicombe, 2000 : 247-248).

Le discours des ingénieurs salariés ressemble finalement à s'y méprendre à un discours d'entrepreneur : la performance de chacun assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la satisfaction du client assure son propre emploi. Sans client, dans un contexte de concurrence exacerbé, l'entreprise n'existe plus. Cette contrainte est très bien intégrée par les professionnels et leur perception est celle d'intérêts communs avec la direction de leur entreprise, car conserver le client revient à maintenir en santé l'organisation et à conserver son emploi[8]. On accorde beaucoup d'importance au fait de se donner comme on se donnerait à sa propre entreprise, et non comme un salarié « payé à l'heure », comme un « fonctionnaire »; on s'identifie en bref à l'entrepreneuriat. Les professionnels de l'informatique subissent à la fois la contrainte marchande, propre aux cadres dans les entreprises de production plus traditionnelles, et la contrainte de la production car ils produisent en équipes un objet et, au même moment, transigent régulièrement avec le client. Dans ces milieux, la direction transfère en effet aux producteurs le rôle de transiger avec le client pendant la production même et une partie importante de leur travail est d'ordre diplomatique. De fait, Anderson-Gough, Grey et Robson (2000) ont bien décrit l'importance première du client dans le secteur du génie informatique; si certaines de ses exigences sont négociables, la plupart sont impérieuses.

Or, on l'a vu, d'importantes différences entre les genres s'observent quant aux dispositions liées aux heures de travail, facteur par ailleurs important au moment d'évaluer l'engagement. Les femmes sont celles que défavorise un tel système. Entre autres, elles ne peuvent facilement satisfaire les chefs de projet en termes d'heures supplémentaires, car on observe un lien entre la « flexibilité » à cet égard et le nombre et l'âge des enfants (Chasserio et Legault, 2005).

La décentralisation, au cœur de la gestion par projet, fait bien sûr disparaître les multiples paliers hiérarchiques mais, en contrepartie, responsabilise grandement les gestionnaires de projet et leur équipe, car tous seront évalués sur la base des résultats du projet. Dans un tel contexte, ne pas s'engager revient à perdre du terrain et, éventuellement, à perdre son emploi.

Conclusion

La gestion par projet a dans les organisations visitées des effets notables sur l'intensité du travail, sur l'engagement demandé aux professionnels, sur la vie hors-travail et, en vertu de l'état actuel du partage du travail domestique, sur la carrière des femmes. À partir de nos résultats, on peut établir les effets dévastateurs de la séquence suivante :

- on trouve davantage chez les femmes que chez les hommes un désir de limiter ses heures de travail;
- or, les heures de travail et le présentéisme sont plus que jamais un important indicateur de l'engagement des employés dans les milieux étudiés, à la fois selon les travaux et dans notre échantillon;
- l'engagement est par ailleurs un important facteur de promotion qui, en vertu des indicateurs choisis, défavorise les demandeurs et demandeuses de réduction des heures de travail.

8. Lire aussi à ce sujet Singh et Vinnicombe (2000).

Les femmes sont plus nombreuses à déplorer les avatars de l'organisation du travail de type « gestion de projet » (Legault, 2004), bien sûr parce qu'elles les subissent davantage. Les études qui s'intéressent aux effets dévastateurs de la gestion de ou par projet pour les femmes en génie ont surtout déploré la réduction des possibilités de promotion et le taux de départ des femmes (Evetts, 1998, 2000; Cartwright et Gale, 1995, Gale et Cartwright, 1995, Perrons, 2002, 2003; Robinson et McIlwee, 1991; Stanworth, 2000). Outre ces effets, la présente enquête indique d'autres effets dévastateurs de la gestion par projet pour l'intégration des femmes : des heures de travail plus longues que ne le souhaitent les femmes et surtout les mères, la marginalisation (en ce qui a trait au choix de projet) des personnes qui demandent une réduction des heures de travail ou le respect des heures prévues au contrat (surtout des femmes, mais aussi des hommes).

Dans un secteur d'emploi où on déplore la sous-représentation des femmes, il faut remarquer que les nouvelles formes d'organisation du travail ne favorisent pas un renversement de tendance. De plus, si on vise l'équité en emploi, il faudrait multiplier les études sectorielles quant à cet objet. Plus particulièrement, dans l'intérêt des hommes et des femmes, la question des heures de travail dans cette forme d'organisation du travail doit aussi retenir notre attention. Sinon, on ne peut que prévoir la persistance de la ségrégation professionnelle en matière de choix de carrière, d'embauche et de promotion, donc de maintien du plafond de verre dans le secteur des services technologiques aux entreprises.

Bibliographie

ALVESSON, MATS (1995) *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, Walter de Gruyter.

ANDERSON-GOUGH, FIONA, CHRISTOPHER GREY ET KEITH ROBSON (2000) « In the name of the client: The service ethic in two professional services firms », *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 1151-1174.

ASHKENAS, R., D. ULRICH, T. JICK ET S. KERR (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco.

BARLEY, STEPHEN R. ET GIDEON KUNDA (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.

BERREBI-HOFFMANN, ISABELLE (2002) « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? », *Sciences Humaines*, n°125, p. 32-36.

CARTWRIGHT, SUSAN ET ANDREW GALE (1995) « Project management: Different gender, different culture? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 4, p. 12-16.

CASTELLS, MANUEL (1998) *La société en réseaux. L'ère de l'information*, vol. 1, Paris, Fayard.

CASTELLS, MANUEL (1996) *The Rise of the Network Society, vol. 1. The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford.

CETECH (2004) *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*, Montréal, Gouvernement du Québec.

CHASSERIO, STÉPHANIE ET MARIE-JOSÉE LEGAULT (2005) « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! », *Recherches sociographiques*, vol. 46, n° 1, p. 119-142.

CHATZIS, KONSTANTINOS, CÉLINE MOUNIER, PIERRE VELTZ ET PHILIPPE ZARIFIAN (1999) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan.

COURPASSON, DAVID (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

DEFILLIPPI, ROBERT J. (2003) « Organizational models for collaboration in the new economy », *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.

DROLET, MARIE ET RENÉ MORISSETTE (2002) « De meilleurs emplois dans la nouvelle économie? », *Perspective*, Automne, Statistique Canada, cat. 75-001-XPF.

DRUCKER, PETER F. (1988) « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, Premier janvier, p. 45-53.

EATON, SUSAN C. (1999) « Surprising Opportunities: Gender and the Structure of Work in Biotechnology Firms », dans Selby, Cecily Cannan (dir.), *Women in science and engineering choices for success, Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 869, [En ligne] :

http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/WOMEN_IN_SCIENCE_AND_ENGINEERING__CHOICE

EVETTS, JULIA (1998) « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering », *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, p. 283-290.

EVETTS, JULIA (2000) « Analysing change in women's careers: Culture, structure and action dimensions », *Gender,Work and Organisations*, vol. 7, n° 1, p. 57-67.

FONDEUR, Yannick et Catherine Sauviat (2002) *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, Document d'études n°63, DARES, [En ligne]

http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_n.html

GALBRAITH, JAY (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass, San Francisco.

GALE, ANDREW ET SUSAN CARTWRIGHT (1995) « Women in project management: Entry into a male domain? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 2, p. 3-8.

GUEST, D. E. (1998) « Beyond HRM: Commitment and the contract culture », in Sparrow, P. et Marchington, M. (eds), *Human Resource Management: The new agenda*, London, FT Pitman Publishing, p. 37-51.

GUEST, D. E. (1997) « Human resource management and performance: A review and research agenda », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, p. 263-276.

GUEST, D. E. (1992) « Employee commitment and control », dans Hartley, J. F. et G. M. Stephenson (dir.), *Employment Relations*, Oxford, Blackwells, p. 111-135.

HABTU, ROMAN (2003) « Travailleurs des technologies de l'information », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 4, n°7.[En ligne]

http://www.statcan.ca/francais/studies/75-001/00703/hi-fi_200307_01_a_f.html

KUNDA, GIDEON (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.

LEGAULT, MARIE-JOSÉE (2005) « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », accepté pour publication, Actes du 41e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) - *Canadian Industrial Relations Association* (CIRA) *Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies - Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*.

LEGAULT, MARIE-JOSÉE, avec la collaboration de Stéphanie Chasserio (2004) *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*, remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), 120 pages.[En ligne]

http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/index1.html

LEGAULT, MARIE-JOSÉE ET STÉPHANIE CHASSERIO (2003) « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women », *Journal of International Women's Studies* (JIWS), vol. 4, no 3. [En ligne]

http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.html

LESEMANN, FRÉDÉRIC ET CHRISTIAN GOYETTE (2003) *Les travailleurs de l'économie du savoir*, rapport soumis au Conseil de la science et de la technologie, INRS-Urbanisation, Culture et Société.

MOWDAY, R. T., R. M. STEERS, L. W. PORTER (1979) « Measurement of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 486-500.

OCDE (2004) « Compétences et emploi dans le domaine des TIC », dans Rapport Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2004, chap. 6. [En ligne]

http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf

PALMER, I. ET R. DUNFORD (1997) « Organising for hyper-competition: New organisational forms for a new age? », *New Zealand Strategic Management*, vol. 2, n° 4, p. 38-45.

PANTELI A., J. STACK, M. ATKINSON ET H. RAMSAY (1999) « The status of women in the UK IT industry: an empirical study », *European Journal of Information Systems*, vol. 8, n° 3, p 170-182.

PARÉ, GUY, MICHEL TREMBLAY ET PATRICK LALONDE (2001) « Workforce retention: What do employees really want? », dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of the Special Interest Group on Computer Personnel Research (SIGCPR) of the Association for Computing Machinery (ACM) Conference*, April 19-21st, San Diego, California, p. 1-10.

PÉRILLEUX, THOMAS (2001) *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.

PERRONS, DIANE (2002) « Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities », GeoJournal, vol. 56, n° 4, p. 271-280.

PERRONS, DIANE (2003) « The new economy and the work-life balance: conceptual explorations and a case study of new media », *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n °1, p. 65-93.

POWELL, R. W. (1990) « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 13, Greenwich, JAI Press, p. 295-336.

QUINN, J. B., S. ANDERSON ET S. FINKELSTEIN (1996) « New forms of organizing », dans Henry Mintzberg et J. B. Quinn (dir.) *The strategy Process*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 350-362.

ROBINSON, J. GREGG ET JUDITH S. MCILWEE (1991) « Men, women and the culture of engineering », *Sociological Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 403-421.

ROBINSON, J. GREGG ET JUDITH S. MCILWEE (1989) *'Women in engineering: A promise unfulfilled?'*, *Social Problems*, vol. 36, n° 5, p. 455-472.

SCHOLARIOS, DORA ET ABIGAIL MARKS (2004) « Work-life balance and the software worker », *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 2, p. 54-75.

SINGH, VAL ET SUSAN VINNICOMBE (2000) « What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers », *Personnel Review*, vol. 29, n°2, p. 228-258.

SNOW, C. C., R. E. MILES ET H. J. COLEMAN (1992) « Managing 21st century network organizations », *Organizational Dynamics*, Hiver, p. 5-20.

STANWORTH, CELIA (2000) « Women and work in the information age », Gender, work and organization, vol. 7, n°1, p. 20-32.

STEHR, NICOLAS (2002) *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*, Toronto, University of Toronto Press.

TREMBLAY, DIANE-GABRIELLE ET CHARLES-HENRI AMHERDT (2003) *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail. Une comparaison de personnels de secteurs syndiqués au SCFP et de personnels hors SCFP*, Note de recherche 2003-9 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec.

VALENDUC, GÉRARD, PATRICIA VENDRAMIN, CAROLINE GUFFENS, ANNA M. PONZELLINI, ADELE LEBANO, LAURENCE D'OUVILLE, ISABELLE COLLET, INA WAGNER, ANDREA BIRBAUMER, MARIANNE TOLAR ET JULIET WEBSTER (2004) *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*, Commission européenne, Namur Fondation Travail- Université ASBL. [En ligne]

http://www.ftu-namur.org/www-ict

VENDRAMIN, PATRICIA ET CAROLINE GUFFENS (2005) *MéTIC. Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Namur, FTU- Centre de recherche Travail & Technologies. [En ligne]

http://www.ftu-namur.org/en-publications/publi3.html

VOLBERDA, H. (1998) Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive, Oxford, Oxford University Press.

Résumés de recherches

La formation qualifiante et transférable en milieu de travail

par Yanick Labrie et Claude Montmarquette [1]

Il est indéniable que les firmes en mesure de miser sur une main-d'œuvre plus qualifiée seront davantage aptes à faire face à la concurrence accrue résultant de l'ouverture grandissante des marchés mondiaux. La mondialisation de l'économie est une réalité incontournable qui présente de nouveaux défis, mais qui offre également de nouvelles perspectives pour les entreprises les plus concurrentielles. Dans cette optique, la question de la formation des travailleurs en entreprise est fondamentale. Le capital humain constitue un facteur important de la croissance économique des nations et son acquisition se veut garante d'une meilleure qualité de vie pour les individus.

C'est dans un tel contexte que le gouvernement du Québec a mis en place ces dernières années un cadre réglementaire et institutionnel favorisant la formation de la main-d'œuvre, avec notamment l'adoption, en 1995, de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Cette loi, rappelons-le, oblige toutes les entreprises d'une certaine taille à investir un pour cent de leur masse salariale dans la formation de la main-d'œuvre.

Objectif

L'objectif de la recherche était de voir dans la littérature des économistes s'il existe des réponses aux questions suivantes :

Qu'est-ce qui détermine la formation en entreprise? Comment juge-t-on qu'une formation est qualifiante? Quels sont les facteurs qui influent sur la transférabilité d'une formation? Pourquoi certaines entreprises offrent, contrairement à d'autres, une formation structurée à leurs employés? Qui reçoit cette formation? Qui paie pour cette formation? Pourquoi plusieurs employés refusent la formation offerte par leur employeur? Pourquoi certaines économies ont senti le besoin de légiférer sur cette question en instaurant une obligation financière de formation et d'autres ne l'ont pas fait? La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre au Québec assure-t-elle cette formation?

Résultats

L'examen de plus d'une centaine d'articles scientifiques sur ce sujet nous aura permis de prendre conscience de la complexité du problème observé. Si certains grands constats se dégagent de l'analyse sous plusieurs aspects du problème, nous sommes loin de constater un consensus quant à certains résultats des études examinées. Malgré ces difficultés, si nous devions faire un résumé des principaux constats de notre recherche, les points suivants seraient retenus :

1. Les jeunes et les travailleurs les plus éduqués reçoivent davantage d'occasions de formation en entreprise que les autres catégories de travailleurs.
2. Les entreprises profitent grandement de la hausse de productivité associée à la formation des travailleurs, mais une partie seulement de cette hausse de productivité se traduit en salaires plus élevés.
3. La « Loi du 1 % » au Québec a pu accroître la probabilité de la formation en entreprise, sans toutefois en accroître nécessairement l'intensité.
4. La « Loi du 1 % » ne semble pas être l'outil de base qui permette la formation des travailleurs non qualifiés.
5. La « Loi du 1 % » est une solution dite « mur à mur » qui ne semble pas compatible avec la réalité complexe et hétérogène de la formation en entreprise.

1. Respectivement rattachés à CIRANO, et à l'Université de Montréal. Le texte intégral est accessible dans internet sur le site CIRANO à http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2004RP-04.pdf

Conclusion

La conclusion à tirer de cette recherche est que plusieurs conditions semblent nécessaires pour favoriser la formation en milieu de travail. Que ce soit l'abolition, par exemple, des contraintes institutionnelles ou encore la simple amélioration de la reconnaissance des acquis, aucune d'elles n'est suffisante en soi. La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre n'apparaît pas être cette condition suffisante. S'il pouvait en être autrement, cette loi serait universelle et ne constituerait pas l'exception dans les économies du monde.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) à l'adresse internet suivante : http://cirano.qc.ca/fr/publications.html

Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises au Québec : un éclairage sociologique

par Corinne Gendron, Alain Lapointe et Emmanuelle Champion [1]

La responsabilité sociale d'entreprise semble être devenue une panacée à nos problèmes de mondialisation et pourrait même venir combler le vide régulatoire ouvert par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation économique. Elle prétend notamment réconcilier les intérêts privés et l'intérêt commun. Derrière ce consensus apparent se cachent pourtant des positionnements souvent divergents entre acteurs sociaux.

Objectifs de recherche et méthodologie

La recherche a pour ambition d'identifier les différentes représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise qu'entretiennent les principaux acteurs économiques et sociaux au Québec. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de discours des mémoires déposés dans le cadre de la *Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable* (2002) qui émanent d'entreprises, de regroupements d'affaires, de groupes d'intérêt, d'organisations non gouvernementales, d'associations communautaires, de syndicats, etc. Pour cela, ils proposent un très large éventail de points de vue, représentatif des diverses positions et argumentations des acteurs en présence sur la scène québécoise.

Cette analyse visait notamment à dégager des idéaux-types de la responsabilité sociale en vue de clarifier les débats qui ont émergé au cours des dernières années au Québec au sujet de la régulation des acteurs et des institutions économiques.

La pluralité des définitions de la responsabilité sociale est révélatrice, selon nous, des conflits sociaux autour du rôle de l'entreprise dans la société, de sa gouvernance, et du modèle de développement auquel elle concoure.

Résultats de recherche

Nous présenterons ici les représentations de la responsabilité sociale se dégageant de trois mémoires : celui d'une entreprise minière, d'une O.N.G. œuvrant pour les droits de la personne et d'une organisation patronale. Pour ce qui est du contenu, les mémoires déposés convergent sur plusieurs éléments, même si le sujet est abordé sous des angles différents par chacun des acteurs. Ainsi, le mémoire de l'O.N.G. porte principalement sur les droits humains, la Déclaration universelle des droits de l'Homme et la création de normes de responsabilité sociale. L'acteur corporatif insiste sur ses initiatives en matière de responsabilité sociale, la promotion des mesures volontaires, la diffusion d'information à ses parties prenantes, et sur la concertation avec les communautés et le gouvernement comme mode de définition des normes. Enfin, l'acteur patronal s'intéresse surtout aux effets de la réglementation sur le libre marché et l'économie du Québec. Il reste que tous s'accordent néanmoins sur la nécessaire intervention du gouvernement en matière de responsabilité sociale, mais les moyens d'action qu'ils envisagent divergent.

Alors que l'O.N.G. se positionne clairement pour un encadrement réglementaire coercitif, l'acteur patronal et l'acteur corporatif envisagent plutôt un rôle minimal pour le gouvernement. La conception d'un rôle minimal diffère aussi : l'acteur corporatif se positionne pour que le gouvernement adopte des mesures incitatives, basées sur la promotion de bonnes pratiques tandis que l'acteur patronal avance, pour sa part, une intervention du gouvernement au niveau de la gouvernance d'entreprise, sans toutefois spécifier sur quelle modalité.

---

1. Corinne Gendron, LL.B., M.B.A., Ph. D. et Alain Lapointe, M.A, M.B.A., Ph.D. sont respectivement titulaire et titulaire adjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRDD) et tous deux professeurs au Département d'organisation et gestion des ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Emmanuelle Champion est étudiante au doctorat en administration dans les mêmes institutions.

Dans le discours de l'entreprise, on note clairement que le gouvernement n'est pas considéré comme une institution de régulation, mais plutôt comme un acteur organisationnel : les unités administratives, les ministères, etc. doivent, selon l'entreprise, s'assujettir aux exigences liées à sa responsabilité sociale et au développement durable, et ce, au même titre que les entreprises privées. L'O.N.G. milite pour l'adoption d'une réglementation afin que le gouvernement puisse retrouver son rôle d'institution de régulation : c'est dans le but de contrer un pouvoir devenu hégémonique que le gouvernement doit encadrer les activités des entreprises en statuant sur la responsabilité sociale. Pour l'acteur patronal, une intervention du gouvernement doit plus se situer du côté du soutien de l'offre, c'est-à-dire en adoptant des mesures pour stimuler l'innovation, la recherche et le développement, l'organisation du travail, etc. Selon lui, une réglementation contraignante en matière de responsabilité sociale aurait des effets nuisibles sur l'économie et contreviendrait aux accords de libre-échange et aux principes de l'O.M.C. Il propose que le gouvernement du Québec soutienne l'initiative privée pour permettre aux entreprises de répondre à leur première responsabilité, celle de créer des emplois.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site internet de la CRDD à l'adresse suivante :
http://www.crdd.uqam.ca/publication/?page=cahier

Conclusion

Alors que la responsabilité sociale des entreprises est envisagée comme un nouveau moyen de régulation de l'entreprise, l'analyse de ces points de vue révèle des divergences irréconciliables entre certains acteurs. Tant et si bien que l'éventuelle institutionnalisation d'un tel système de régulation, qui suppose évidemment un compromis acceptable entre acteurs sociaux, apparaît encore aujourd'hui hypothétique. Sans être une réponse unique à la régulation à l'ère de la mondialisation, les différentes dimensions de la responsabilité sociale façonneront sans doute le système régulatoire à l'échelle globale. Les débats sur la responsabilité sociale laissent entrevoir un système régulatoire hybride : ce système sera à la fois privé et public (proposé et conçu par des acteurs privés, mais encadré par les pouvoirs publics); et cette régulation sera probablement configurée comme une articulation des systèmes réglementaires nationaux avec les normes internationales.

Démarches vécues en entreprises

Un séminaire pour faciliter le retour au travail amène les parties à envisager la concertation et le partenariat à long terme - Le cas de l'usine de Fjorcell inc. (Jonquière)

Par Dalil Maschino [1]

Le cas de l'usine de pâte de Fjordell Cascades de Jonquière[2] illustre bien les relations qui peuvent exister entre le maintien des emplois au Québec et les services en relations du travail offerts par le Ministère. Cet exemple montre, en effet, comment les parties, après un dur conflit de travail, sont amenées à envisager des relations du travail concertées et orientées vers un projet commun afin que l'entreprise ait un niveau concurrentiel de productivité lui permettant de demeurer ouverte et de maintenir ses emplois. Ce cas vécu montre aussi que la rapidité d'intervention des services en relations du travail du Ministère, leur complémentarité et leur capacité d'adaptation à des situations nouvelles constituent des éléments essentiels au succès des parties faisant appel à eux.

Bref rappel chronologique

Inaugurée en 1962, l'usine de carton plat de Jonquière fut acquise par le groupe Cascades en 1984. Elle cessa sa production au début des années 1990. Sa réouverture, en 1997, se fit dans le cadre d'une structure hiérarchique aplatie, accentuée par un taux de roulement élevé des cadres de la direction et d'une concertation avec la direction du syndicat[3]. Dans ce contexte, les équipes semi-autonomes de travail prirent en charge divers aspects de la gestion quotidienne de l'organisation du travail et de la résolution de problèmes. L'usine comptait alors près de 125 employés.

L'environnement concurrentiel et économique changea rapidement vers 2003, ce qui entraîna une baisse des profits. Dans le but de diminuer les coûts de production, la direction décida alors de rétablir une gestion classique en comblant le vide créé par le roulement élevé des cadres, en supprimant des postes et en modifiant l'organisation du travail. En 2004, les discussions pour le renouvellement de la convention collective débutèrent dans un contexte où les relations du travail étaient tendues. Du côté patronal, on estimait que l'opposition syndicale à la présence de sous-traitants sur les lieux de travail compromettait le bon déroulement des activités de production. Du côté syndical, on pensait alors que la direction envisageait de fermer l'établissement. Un lock-out fut décrété le 1er novembre 2004 au même moment que la demande de nomination d'un conciliateur était adressée au ministre du Travail.

Les six mois suivants furent marqués par des prises de positions tranchées de part et d'autre ainsi que par de nombreux recours juridiques. Toutefois, au terme de 26 rencontres avec le conciliateur et de multiples échanges téléphoniques entre ce dernier et les porte-parole des parties, une entente fut conclue le 28 avril 2005 et un protocole de retour au travail arrêté.

L'importance de réussir le retour au travail

Le climat de retour au travail risquait d'être lourd après six mois d'un dur conflit. En particulier, la direction s'interrogeait sur le climat qui prévaudrait dans l'usine entre les nouveaux cadres et les responsables syndicaux de même qu'entre les superviseurs et les employés de production.

---

1. L'auteur est directeur de la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail. Il a rencontré Éric Larouche, directeur des ressources humaines à Cascades Carton Plat inc. (Jonquière) ainsi que Michel Gauthier, président du Syndicat national des travailleurs et des travailleuses des pâtes et cartons de Jonquière inc. et Dominic Demers, conseiller syndical à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt (CSN). Les médiateurs Gilles Lachance et Claire Tremblay du Ministère ont aussi été rencontrés.

2. Elle appartient, avec une autre usine, à Cascades (Groupe carton plat) de Jonquière.

3. Ces rapports furent officialisés par l'insertion d'une clause de partenariat dans la convention collective.

Les parties estimaient cependant qu'il était important de désamorcer les tensions avant le retour au travail, notamment pour éviter des accrochages fondés sur la personnalisation de certains problèmes et, également, pour présenter aux employés une vision commune du redémarrage des opérations.

Le recours à une médiation faite par un tiers apparaissait donc nécessaire aux deux parties pour faciliter la reprise du dialogue, structurer une démarche conjointe de retour au travail et s'entendre mutuellement sur des objectifs communs à court terme. Un médiateur privé aurait pu assumer ce rôle sur le plan technique, mais il aurait été difficile aux parties de s'entendre sur son choix. En outre, le choix de l'appel au ministère du Travail reposait sur plusieurs autres raisons.

En premier lieu, les parties avaient déjà établi une relation de confiance avec les conciliateurs au cours des six mois précédents. Ceux-ci étaient mieux en mesure de présenter l'état de la situation aux futurs intervenants du Ministère. Enfin, il fallait agir rapidement car on était alors à la fin du mois d'avril et qu'un séminaire devait aussi se tenir entre l'assemblée générale des employés, prévue le 2 mai, et la réouverture de l'usine, planifiée pour le 9 mai.

Une innovation de la Direction générale des relations du travail du Ministère : le séminaire pour faciliter le retour au travail

Le séminaire[4] « pour un retour au travail réussi » était le premier de ce genre à être donné par des médiateurs-conciliateurs du Ministère. Il s'inscrivait toutefois dans le cadre général des séminaires destinés à améliorer les communications et le dialogue dans une entreprise. Il se déroula comme suit.

Le premier jour, chacune des parties s'est réunie dans un atelier séparé pour discuter, en groupe, des raisons motivant un retour au travail réussi et des caractéristiques que devait comporter un tel retour. Ensuite, les deux parties présentèrent leur vision respective au cours d'une séance plénière.

Cela leur permit de repérer leurs convergences et les zones de coopération possibles.

Cet exercice fit ressortir que les deux groupes désiraient parvenir à une bonne marche des opérations pour que la productivité et la rentabilité soient au rendez-vous et assurent la survie de l'usine. Les parties constatèrent aussi leur même désir de travailler dans un climat plaisant pour tout le monde et reposant sur des attitudes et des comportements respectueux des personnes. L'existence d'un dialogue franc et continu ainsi que la formulation d'un projet commun pour assurer le développement de l'entreprise faisaient également partie des éléments de convergence identifiés.

Le second jour, chacune des parties s'est à nouveau réunie dans des ateliers séparés pour discuter en groupe des caractéristiques souhaitées pour que le retour au travail soit réussi dans leur usine. Il a été aussi question des gestes à poser et des autres à éviter, pour y arriver. Chacune des parties discuta aussi, dans ces ateliers séparés, des principaux obstacles empêchant l'atteinte de cet objectif et comment on pourrait les surmonter.

Ensuite, la séance plénière permit de définir les zones de convergences. Parmi les gestes à poser alors identifiés par les parties, mentionnons la rencontre des employés, par petits groupes, pour leur livrer un même message, des rencontres patronales-syndicales quotidiennes pour faire le point sur leur vécu en entreprise, l'élimination rapide des rumeurs et des fausses informations, l'usage de la politesse dans les échanges verbaux, la reconnaissance du droit à l'erreur, l'explication des normes et des règles aux employés pour qu'elles soient comprises de tous, etc.

Les difficultés anticipées portaient, entre autres, sur le manque d'information, l'apparition d'un dossier disciplinaire, les accidents de travail, les tensions entre des employés et les décisions corporatives. Une liste des moyens qui devaient permettre de les surmonter fut aussi établie.

4. Il se déroula à Jonquière, les 4 et 5 mai 2005.

Le séminaire se termina par l'élaboration d'un plan commun d'action portant sur le retour au travail. Ce plan prévoyait notamment la tenue d'une session de réflexion, quelques mois plus tard, au cours de laquelle les parties feraient ensemble le bilan de ce retour au travail avec l'aide d'un médiateur-conciliateur du ministère du Travail. Ce séminaire devait également porter sur la marche à suivre pour que la réussite de ce retour puisse aussi se confirmer dans le cadre de relations du travail constructives.

Le deuxième séminaire organisé par les médiateurs-conciliateurs

Le deuxième séminaire eut lieu trois mois plus tard[5]. Son objectif principal était de discuter des raisons de travailler sur un mode coopératif, de discuter du type de partenariat sur lequel il s'appuierait, de définir les rôles et les responsabilités de chacun et de déterminer les sujets qui feraient l'objet d'échanges d'information, de consultations ou de décisions conjointes.

Dans un premier temps, chaque partie procéda, dans des ateliers séparés, à l'évaluation de la réalisation des divers points du plan d'action en leur attribuant une note. Puis, en séance plénière, elles partagèrent leurs évaluations respectives. Elles constatèrent la similarité de leurs vues et de leurs notes sur plusieurs facteurs ayant contribué à la réussite du retour au travail. À titre d'exemple, mentionnons l'existence d'objectifs clairement définis lors du séminaire précédent, la quotidienneté des rencontres entre les parties, l'ouverture d'esprit des employés et du syndicat face aux messages de la direction, le fonctionnement du plan d'affaires, etc.

Le deuxième volet du séminaire porta pour sa part sur les avantages de maintenir de bonnes relations du travail, sur les mécanismes à mettre en place pour maintenir un climat positif ainsi que sur les façons de travailler et de régler les problèmes. Les raisons de travailler en coopération identifiées par les parties reposaient sur des impératifs de productivité pour la survie de l'usine et sur l'importance d'avoir une gestion efficace fondée sur le respect des priorités de l'usine, sur la transparence, la prévention et l'utilisation du savoir-faire de chacun.

Le séminaire aborda ensuite le cadre permettant la mise en œuvre de cette coopération. Pour les parties, sa concrétisation requerrait l'instauration d'un cadre plus général, celui du partenariat patronal-syndical.

À un niveau général, la direction concevait le partenariat en termes de consultation régulière des responsables syndicaux tout en reconnaissant à chaque partie le droit légitime d'agir en fonction des attentes ou des intérêts de ses mandants. La vision syndicale du partenariat rejoignait pour sa part celle de la direction tout en soulignant toutefois l'importance des réunions régulières et fréquentes. Elle incluait aussi la participation directe des salariés à la résolution des problèmes, en particulier au sein de leurs équipes de travail.

Après avoir défini le cadre général de la coopération, les participants dressèrent ensemble une liste des rôles et des responsabilités incombant à chacune des parties. Ils établirent le niveau de partenariat applicable à chaque responsabilité patronale et syndicale, en indiquant celles qui étaient du ressort exclusif d'une partie et celles qui devaient s'accompagner de l'information de l'autre partie, de sa consultation ou d'une participation à la prise de décision.

Le séminaire se termina par la décision de tenir des rencontres patronales-syndicales hebdomadaires. Il fut aussi décidé de présenter conjointement les deux séminaires au personnel, en le réunissant par petits groupes, au cours de l'automne 2005. Cette démarche visait alors à associer plus étroitement les salariés à l'orientation partenariale qui, jusque là, s'était plutôt confinée aux seuls rapports entre la direction de l'usine et celle du syndicat.

La période vécue présentement a donc une importance particulière pour l'usine. C'est en effet le moment où se font les premiers pas concrets en vue d'établir des relations de concertation dans la vie quotidienne au travail. Chaque partie va commencer à appliquer sa vision du partenariat dans des domaines concrets tels que le réaménagement de l'organisation du travail, le règlement des différends, la gestion de la qualité de la production ou de la santé et de la sécurité du travail, etc.

5. Il s'est tenu à Jonquière le 31 août et le 1er septembre 2005.

Le rôle charnière de la période en cours a amené les parties à estimer qu'il faudrait en faire l'examen assez rapidement pour maximiser les chances de réussir sa mise en œuvre. Elles ont donc convenu de tenir une rencontre de suivi de la mise en œuvre des résolutions du deuxième séminaire avec les médiateurs-conciliateurs du ministère du Travail au début de l'année 2006.

Conclusion

Le cas de Fjordcell Cascades tend à démontrer que la volonté des parties d'assurer la survie de leur usine constitue une forte motivation pour regarder l'avenir d'une façon positive, même après un dur conflit. La présence d'un tiers-intervenant neutre et ayant la confiance des deux parties demeure cependant une condition indispensable pour faciliter le retour à un dialogue constructif entre les parties. Cette présence, ainsi que les objectifs et les modalités de déroulement des séminaires, facilitent la compréhension mutuelle des attentes, de la vision et des positions de chaque partie.

Ce cas vécu montre enfin l'importance de pouvoir passer rapidement de l'offre de services de conciliation à celle de la médiation préventive, pour fournir aux parties un accompagnement adapté aux diverses étapes de l'évolution de leurs relations du travail, en particulier dans un contexte où le maintien des emplois reste souvent précaire.

Les équipes de travail autogérées : est-ce que ça fonctionne vraiment?

Le cas de l'usine La Doré au Lac-Saint-Jean

Par Jean Collard [1]

Au Québec, depuis vingt ans, bon nombre de gestionnaires ont entendu parler des équipes de travail autogérées (ETAG) et des concepts de responsabilisation, de polyvalence, de décisions prises en équipes de même que de l'absence de supérieur immédiat. Ce sont des éléments de gestion que les cadres connaissent et appliquent peut-être. Tout aussi nombreux cependant sont les gestionnaires qui se demandent, et avec raison, si ce mode de gestion fonctionne vraiment au quotidien et, si oui, avec quels résultats? Cette gestion par équipes autogérées est-elle vraiment plus efficace qu'une gestion traditionnelle?

Ce questionnement exige des réponses. Le cas de l'usine La Doré vise à les fournir.

L'historique du projet

En 1995, le directeur général (DG), forêt et scieries -- Lac-Saint-Jean, de la compagnie Donohue[2], un disciple de la responsabilisation accrue chez les employés, profite de la création d'une nouvelle usine de rabotage pour « mettre en place une culture où les employés, qui connaissent les équipements et les produits, font partie de la solution ».

Pour donner suite à cette vision du DG, la direction et le syndicat créent un comité d'orientation qui a pour mandat de développer le modèle de gestion. En octobre 1995, un comité composé de la direction, du syndicat et d'employés implante ce modèle. Pour bien préparer ces derniers à assumer leurs nouvelles responsabilités, la direction investit 200 000 $ en formation. En effet, comme le modèle exige la polyvalence des équipiers, ceux-ci doivent désormais composer avec les nouveaux équipements tout en apprenant, en même temps, à gérer les opérations de l'usine en mode d'équipes semi-autonomes.

Les recherches prouvent que l'engagement du syndicat est crucial pour le succès de l'implantation d'équipes autogérées. Tel fut donc le cas à La Doré. Le syndicat a participé activement à l'implantation des équipes autogérées en proposant diverses idées pour améliorer le processus et le sort des employés. En novembre 1995, l'usine a débuté ses opérations avec environ 40 employés dont l'âge moyen est 40 ans et leur scolarité moyenne, secondaire IV.

L'organisation du travail

Comment s'organise le travail au quotidien dans cette usine? L'usine compte trois quarts de travail, chacun d'eux étant géré par une des trois équipes autogérées. Il n'y a aucun contremaître sur les trois quarts, mais seulement un « coach » de jour.

Quel est, au quotidien, le rôle de la direction dans un tel mode de gestion? Le directeur d'usine et le surintendant voient à ce que les équipes aient les ressources et les outils nécessaires pour accomplir leur mandat. Ils doivent aussi suivre de près le rendement de l'usine pour ce qui est des résultats, de la qualité et de la santé et la sécurité.

Le fonctionnement des équipes

Les équipes sont responsables de gérer des tâches, des mandats et des activités autrefois dévolus aux contremaîtres. Ces mandats visent à réduire les coûts de fonctionnement des équipements, à superviser certains travaux, à planifier et organiser un service particulier, à démarrer un nouvel équipement, etc.

---

1. L'auteur est conseiller en gestion, en réorganisation du travail et gestion du changement. Il enseigne au programme de M.B.A. de l'Université de Sherbrooke le cours intitulé « le changement ». On peut le joindre par courriel, à [redacted].

2. Le projet de l'usine a débuté sous l'égide de la compagnie Donohue qui, au début de l'an 2000, fut achetée par Abitibi-Consol. Plusieurs des informations rapportées dans l'article proviennent d'une présentation des employés et de la direction de l'usine, lors d'un colloque sur les équipes de travail autogérées tenu à Montréal, à l'automne 2003.

Chaque équipe est spécifiquement responsable des activités suivantes :

- production / efficacité;
- planifier les travaux de fin de semaine;
- identifier, solutionner les problèmes d'opération et implanter les solutions;
- coûts (suivi des coûts d'entretien et des heures travaillées);
- santé – sécurité;
- qualité;
- démarrage de nouvel équipement.

Quant au secteur des ressources humaines, les équipes ont la responsabilité de :

- planifier le remplacement d'une personne absente;
- planifier l'horaire de vacances;
- planifier l'horaire de travail.

L'importance des réunions d'équipes

Dans une gestion d'équipes autogérées, les réunions d'équipes sont essentielles. Une cause de l'abandon ou du mauvais fonctionnement de ce type de gestion, peu après leur implantation, provient souvent de la décision de la direction de « laisser tomber » les réunions d'équipes. À La Doré, la direction accorde une grande importance à ces rencontres.

Celles-ci sont de trois types.

1) Chaque lundi – Elles débutent en décembre 1997 et visent à faire connaître le « plan de match » de la semaine. On revoit les résultats de la semaine précédente et on planifie le travail pour atteindre les résultats de la semaine qui commence. Cette réunion a lieu sur le temps de production.

2) À 8 h 00 chaque matin, d'une durée de 10 à 15 minutes – Ces réunions ont débuté en juillet 1998, à la suite d'une recommandation d'un sous-comité. L'équipe de nuit (environ 13 personnes par équipe) se réunit pour discuter des problèmes survenus (qualité, santé et sécurité, production, entretien) au cours des dernières 24 heures; il s'ensuit une brève description de la situation à corriger et on mandate un employé, avec une date d'échéance, pour corriger la situation. Le compte rendu de cette réunion est affiché sur tous les postes de travail à 9 h 00 chaque matin. Chaque demandeur qui a un problème reçoit sa réponse.

3) Toutes les trois semaines – Cette rencontre vise à présenter les résultats obtenus en matière de production, de santé / sécurité et de coûts, de mandats spéciaux et de la vie en équipe (interrelations entre les membres, le rendement, les comportements, les problématiques interéquipes, etc.)

Les résultats économiques

La question que tous les gestionnaires se posent maintenant est la suivante : ce mode particulier de gestion est-il vraiment plus efficace qu'un mode traditionnel de gestion?

À vous d'en juger :

- en 1997, l'usine a atteint son objectif de produire 27 000 PMP (pieds mesure de planche) / heure;
- en 1998, l'objectif de 35 000 PMP a été atteint; en octobre 1999, ce sont 41 000 PMP / heure; en 2002, 44 000 PMP / heure (soit une augmentation de 63 % depuis 1997);
- du 1er janvier à la fin de septembre 1999, les équipes entreprennent 872 activités pour solutionner divers problèmes : 841 furent analysés et solutionnés, soit 96,4 %;
- des innovations – L'usine, très préoccupée par le maintien au quotidien de ses valeurs, a institué la fonction de gardien de valeurs (non pas un poste de gardien des valeurs) au milieu de l'année 2002. Ce gardien, choisi par les gens de son équipe, doit faire respecter les valeurs de l'usine. Il agit en tant que « ombudsman » au sein de son équipe; depuis peu, une rotation de gens a été implantée au regard de cette fonction;
- en 2003, la performance de l'usine La Doré permet la création de 30 nouveaux emplois;
- en 2004, on assiste au maintien de l'efficacité (50 000 PMP), malgré l'introduction de nouveaux produits;

- en 2005, on réalise l'implantation d'un nouveau processus après seulement trois semaines, au lieu des trois mois habituels;
- en 2005, l'usine reçoit de la compagnie Abitibi-Consol le « Prix de performance globale » qui la place première parmi toutes les usines de la compagnie, toutes catégories confondues.

Quels sont les gains pour l'entreprise et les salariés?

Quels sont les bénéfices que la direction retire de ce type de gestion? Les faits indiquent, entre autres, un rendement global supérieur (comparativement à d'autres usines dites « traditionnelles »), des décisions prises plus rapidement, des problèmes qui se règlent au bon niveau. La direction observe, en outre, un enthousiasme et une prise en charge par les employés beaucoup plus forte que dans d'autres usines, ainsi qu'une meilleure utilisation de la « matière grise », du sens des responsabilités et de la créativité.

Est-ce que les employés en retirent quelque chose? Ils ont, selon eux, une meilleure compréhension des enjeux, des besoins et des contraintes économiques auxquels l'usine fait face. Aussi, ils ont su développer le sens de l'entraide. De plus, leur travail est davantage varié, ils ont plus d'occasions de prendre des décisions qui les concernent. Leur marge de manœuvre est accrue et ils éprouvent plus de fierté par rapport aux résultats obtenus. Finalement, on constate un meilleur climat de travail. Les éléments énumérés tels la marge de manœuvre, l'entraide, la prise de décisions, la variété dans le travail constituent, selon les recherches des dernières quarante années, les principaux éléments de tout travail responsabilisant. Il n'est pas surprenant que, dans ces conditions, le rendement économique soit également au rendez-vous.

Analyse d'un événement

Le Régime québécois d'assurance parentale

par Luc Desmarais [1]

Introduction

Depuis le 1er janvier 2006, le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) remplace les prestations de maternité, les prestations parentales et d'adoption offertes en vertu du régime fédéral d'assurance-emploi. Le RQAP prévoit le versement d'une prestation financière à toutes les travailleuses et à tous les travailleurs admissibles qui se prévalent d'un congé de maternité, de paternité, d'adoption ou encore d'un congé parental.

À l'instar de la Loi sur l'assurance-emploi[2], la Loi sur l'assurance parentale[3] vise à assurer le remplacement des revenus de travail durant ces absences. Les améliorations substantielles apportées par le nouveau régime méritent d'en souligner les plus importantes caractéristiques. Auparavant, un rapport historique du parcours précédant l'adoption de la Loi sera présenté. Soulignons que cet article puise principalement ses sources dans le site du RQAP[4].

Bref historique

Le 25 mai 2001, l'Assemblée nationale a adopté à l'unanimité la Loi sur l'assurance parentale. Cette loi jetait les bases d'un régime québécois d'assurance parentale plus souple et plus généreux que le régime fédéral d'assurance-emploi.

Les négociations entre le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral concernant le financement du régime ont débuté en 1997, mais elles ont été rompues à cause de divergences à propos du rabais de cotisation au régime d'assurance-emploi à accorder.

En raison de l'impasse des négociations, le gouvernement du Québec a demandé à la Cour d'appel du Québec de se prononcer sur la constitutionnalité des prestations de maternité, parentales et d'adoption accordées en vertu de la Loi sur l'assurance-emploi. Selon l'avis unanime de la Cour d'appel rendu public le 27 janvier 2004, les articles 22 et 23 de la Loi sur l'assurance-emploi empiètent sur la compétence des provinces et excèdent la compétence du gouvernement du Canada. Le gouvernement fédéral a alors soumis le dossier à la Cour suprême du Canada. Cette dernière a rejeté les arguments du Québec dans un jugement, également unanime, rendu public le 20 octobre 2005.

Ce jugement n'a rien changé à la mise en œuvre, le 1er janvier 2006, du Régime québécois d'assurance parentale. En effet, à la suite d'une reprise des négociations, une entente « Canada-Québec » a été signée le 1er mars 2005. Cette entente visait à permettre au gouvernement du Québec de mettre en œuvre son propre régime d'assurance parentale. Ladite entente allait donc continuer de prévaloir.

Principales caractéristiques du régime québécois

Premièrement, le régime québécois est plus généreux que le régime fédéral. D'une part, alors que la rémunération assurable du régime d'assurance-emploi plafonne à 39 000 $, le revenu maximum assurable du régime québécois est de 57 000 $ en 2006. Ce montant est le même que celui utilisé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail. D'autre part, le taux du remplacement du revenu du régime fédéral est de 55 % tandis que le taux de remplacement du régime québécois peut atteindre 70 %, voire 75 % selon l'option choisie.

---

1. Luc Desmarais est conseiller en développement de politiques à la Direction des études et des politiques au ministère du Travail.
2. Lois du Canada, 1996, c. 23.
3. L.Q., 2001, c. 9.
4. À cet égard, consulter Internet à http://www.rqap.gouv.qc.ca.

La combinaison d'un taux de remplacement du revenu ainsi que d'un montant assurable, tous deux plus élevés, garantit des prestations plus généreuses.

Deuxièmement, le régime québécois est plus souple, car il offre aux parents le choix entre deux options : l'une quant à la durée du congé, et l'autre quant au taux de remplacement de leurs revenus. De plus, le régime fédéral prévoyait, pour sa part, un délai de carence de deux semaines avant le versement des prestations alors que le programme québécois d'allocations de maternité (PRALMA) visait à indemniser et éliminer ainsi ce délai. Cependant, puisqu'il s'agissait, en 2005, d'un montant forfaitaire de 360 $ pour une personne dont le revenu familial était inférieur à 55 000 $, ces critères étant inchangés depuis 1990, le montant alors versé à la mère, lorsqu'elle était admissible au programme, s'avérait souvent inférieur à ce à quoi elle avait droit en vertu du régime fédéral. Avec le RQAP, il n'y a aucun délai d'attente avant le début des prestations. Voici, sous forme de tableau, les quatre types de prestations offertes.

Tableau I

	Régime de base		Régime particulier	
Type de prestations	Nombre maximal de semaines de prestations	Pourcentage du revenu hebdomadaire moyen	Nombre maximal de semaines de prestations	Pourcentage du revenu hebdomadaire moyen
Maternité	18	70	15	75
Paternité	5	70	3	75
Parentales	7 25 (7+25=32)	70 55	25	75
Adoption	12 25 (12+25=37)	70 55	28	75

Source : http://www.rqap.gouv.qc.ca/.

Troisièmement, le régime québécois est également plus accessible. En effet, le régime fédéral exige que le salarié ait travaillé au moins 600 heures pour être admissible, ce qui correspond à un revenu de 4 560 $[4]. Le régime québécois n'exige qu'un revenu admissible de 2 000 $, peu importe le nombre d'heures travaillées. De plus, le travailleur ou la travailleuse autonome, dont le revenu hebdomadaire habituel d'emploi ou le temps consacré à ses activités d'entreprise diminue au moins de 40 %, est aussi admissible à cette même condition.

Quatrièmement, deux modalités du régime québécois le distinguent du régime fédéral. D'une part, les nouvelles prestations de paternité sont exclusives au père et, s'il ne s'en prévaut pas, il ne peut les transférer à la mère. D'autre part, en cas d'adoption et de partage des prestations parentales entre la mère et le père, il n'y a pas de délai de carence avant leur versement à l'un et l'autre des parents.

4. Ce revenu est calculé au taux général actuel du salaire minimum, soit 7,60 $ l'heure. Il est donné à titre indicatif seulement, car la notion de revenu minimum n'existe pas dans ce programme.

Cotisations

Voici, sous forme de tableau, l'incidence de la cotisation au Régime québécois d'assurance parentale pour les salariés, les employeurs et les travailleurs autonomes, en 2006.

Tableau II

Niveau de salaire	Réduction du taux général et rabais à l'assurance emploi[1]	Cotisations au RQAP	Écart avec 2005
Employés	**0,420 %**	**0,416 %**	
20 000 $	84 $	83 $	-1 $
40 000 $	164 $	166 $	2 $
57 000 $ et plus	164 $	237 $	73 $
Employeurs[2]		**0,583 %**	
20 000 $	118 $	117 $	-1 $
40 000 $	229 $	233 $	4 $
57 000 $ et plus	229 $	332 $	103 $
Travailleurs autonomes[3]		**0,737 %**	
20 000 $	0 $	147 $	147 $
40 000 $	0 $	295 $	295 $
57 000 $ et plus	0 $	420 $	420 $

Source : http://www.finances.gouv.qc.ca

1 La réduction du taux général de l'assurance-emploi pour 2006 correspond à 0,08 % du revenu assurable par rapport au taux de 2005 (1,87 $ du 100 $ en 2006, par rapport à 1,95 $ du 100 $ en 2005) et touche tous les cotisants canadiens à l'assurance-emploi. Un rabais à l'assurance-emploi, lié à l'avènement du RQAP, est accordé aux cotisants au régime québécois. Il correspond à 0,34 % du revenu assurable.

2 Pour l'assurance-emploi, la cotisation des employeurs est établie à 1,4 fois la cotisation des employés.

3 Les travailleurs autonomes ne cotisent pas à l'assurance-emploi, mais cotisent au RQAP.

Il est intéressant de constater que la variation des cotisations entre l'ancien et le nouveau régime est à peu près nulle lorsque le salaire annuel ne dépasse pas la rémunération assurable du régime d'assurance-emploi, soit 39 000 $. Cependant, à partir de ce montant, les cotisations deviennent supérieures à celles prévalant dans l'ancien régime et augmentent progressivement jusqu'à concurrence du revenu maximum assurable du régime d'assurance parentale, soit 57 000 $.

Conseil de gestion de l'assurance parentale

Enfin, précisons qu'un organisme fiduciaire relevant de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale a été créé. Il s'agit du Conseil de gestion de l'assurance parentale. Ce conseil est responsable de la gestion du Régime québécois d'assurance parentale et du Fonds d'assurance parentale. Il est essentiellement destiné au paiement des prestations et des frais associés à l'administration du régime.

Le Conseil est composé de représentants des travailleuses et des travailleurs, syndiqués ou non, des employeurs et du gouvernement.

Conclusion

Le RQAP offre une compensation financière plus généreuse que le régime fédéral d'assurance-emploi. Il laisse davantage de flexibilité aux parents qui peuvent ainsi choisir entre deux options quant à la durée et au niveau des prestations. Le régime québécois se distingue aussi par l'admissibilité des travailleuses et des travailleurs autonomes ainsi que par le droit à un congé de paternité institué spécifiquement pour le travailleur, à l'occasion de la naissance de son enfant.

Évidemment, une seule mesure ne peut influer sur la décision d'avoir ou non des enfants. Toutefois, l'instauration de plusieurs autres dispositions comme, par exemple, un meilleur soutien financier, le développement et la consolidation des services de garde à contribution réduite pour les enfants de moins de cinq ans ou encore l'entrée en vigueur du RQAP facilitent la conciliation du travail avec la famille. De telles mesures pourraient favoriser une hausse de la natalité au Québec.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes.

1. Le choix des résumés de recherche, des articles de fond et celui des événements ou des faits marquants est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques
et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

Regards sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la construction et de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille
Yves Hallée

Agente de liaison
Claudine Robitaille

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Katia Bélanger
Josée Labrie

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Premier trimestre 2004
ISSN (...)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca